

Marketing in de nieuwe economie

Handleiding voor het creëren van echte waarde

Marco Kuijten
Met voorwoord van Kaj Morel

P◉**INT**

Marketing in de nieuwe economie

Handleiding voor het creëren van echte waarde

Marco Kuijten

ISBN 978 90 8560 114 2

NUR 802 / THEMA JKS / BISAC BUS043000

DOI 10.36254/978-90-8560-114-2

© 2021 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

Voor Emme en Saar

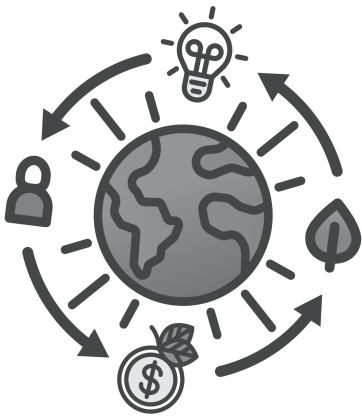
Dat kinderen een mooie toekomst krijgen dankzij ons en wij niet in het heden leven ten koste van hen.



INHOUD

VOORWOORD	9
INLEIDING	13
1 HELP MARKETING VERZUIPT	17
1.1 Marketing in vogelvlucht	18
1.2 Waarom marketing haar relevantie heeft verloren	24
1.3 Waarom slimmere technieken marketing minder relevant maken	29
1.4 Stappen om marketing weer waardevol te maken	32
1.4.1 Een nieuw economisch model	34
1.4.2 Wat vinden marketeers zelf belangrijk?	36
1.4.3 Het stakeholderdenken	37
1.4.4 Waarde creëren	39
2 ECONOMIE DOET ERTOE	41
2.1 Waarom de economie ertoe doet	42
2.2 De oude economie	44
2.3 De nieuwe economie	52
2.4 De rol van de consument in de economie	64
2.5 De nieuwe economie in de praktijk	66
2.5.1 Doughnut economics	67
2.5.2 De sustainable development goals	70
2.5.3 De betekenis economie	72
2.6 Casus – inleiding en deel 1	76
2.7 Samenvatting	79

3 JE IDENTITEIT DOET ERTOE	83
3.1 Waarom het erg is als jouw organisatie er morgen niet meer is	84
3.2 De ontwikkeling van identiteitsmarketing	92
3.3 Identiteit in de praktijk	95
3.4 Casus deel 2	99
3.5 Samenvatting	103
4 ALLE STAKEHOLDERS DOEN ERTOE	105
4.1 Waarom marketing al haar stakeholders centraal moet stellen	106
4.2 De ontwikkeling van het stakeholderdenken	112
4.3 Stakeholderdenken in de praktijk	116
4.4 Casus deel 3	122
4.5 Samenvatting	125
5 WAARDE DOET ERTOE	127
5.1 Waarom marketing waarde(creatie) centraal moet stellen	128
5.2 De ontwikkeling van wat waarde is door de jaren heen	133
5.3 Meervoudige waarde in de praktijk	141
5.3.1 Strategie 1: Profit and Planet	144
5.3.2 Strategie 2: Profit and People	147
5.3.3 Strategie 3: de alleskunnners	153
5.3.4 Strategie 4: de sociale onderneming	161
5.4 Casus deel 4	162
5.5 Samenvatting	165
5.6 Ja maar.....	167
6 AAN DE SLAG	171
AFSLUITING	179
DANKWOORD	181
BIJLAGE 1: DOUGHNUT ECONOMICS	183
BIJLAGE 2: DE SDG'S	187
BIJLAGE 3: DE BETEKENISECONOMIE	197
EINDNOTEN	203
OVER DE AUTEUR	221



VOORWOORD

DOOR KAJ MOREL

Marketing waar we wel op zitten te wachten. Dit was de ietwat provocerende titel van mijn lectorale rede waarmee ik in 2019 een lans brak voor een fundamentele herbezinning van het vakgebied. Herbezinning is nodig omdat marketing steeds minder betekenis krijgt. Binnen bedrijven wordt openlijk getwijfeld aan de relevantie van marketing, marketeers zitten niet langer in de bestuurskamer, en van de vier P's blijkt marketing in de praktijk vooral te gaan om de P van promotie. Buiten hun bedrijf zijn marketeers evenmin populair. Ze worden gewantrouwd en ervan verdacht bezig te zijn met het verdienen van zoveel mogelijk geld voor hun bedrijf door consumenten te manipuleren zoveel mogelijk spullen te kopen. Menig marketeer ziet zijn of haar werk als een bullshit-job, een baan die niets wezenlijks bijdraagt en waarop niemand zit te wachten.

De deplorabele staat van marketing is voor een belangrijk deel het gevolg van het feit dat marketing onderdeel is van een economisch systeem dat eigenbelang, winstmaximalisatie en financiële groei vooropstelt. Een economisch systeem dat dicteert dat marketing ingezet dient te worden om geld te verdienen voor het bedrijf en haar eigenaren. Vanaf de Tweede Wereldoorlog hebben we deze invulling van onze economie omarmd omdat zij zorgde voor welvaart en buitengewoon overtuigend gebracht is als de enige en beste weg. Marketeers hebben hun rol in dit verhaal van de vrije markt met verve vervuld. Nu de kritiek op de vrijemarkteconomie aanzwelt omdat de desastreuze sociale en ecologische gevolgen niet langer te ontkennen zijn, is het niet raar dat marketeers (en ook mensen in de financiële wereld) erop worden aangekeken. Zij hebben immers duidelijk zichtbare rollen gespeeld.

Bij mijn start als lector New Marketing vroeg ik Marco waarom hij deel wilde uitmaken van het lectoraat. Hij vertelde dat hij de dag ervoor tijdens een afstudeerzitting aan de pril-geslaagde gevraagd had wat marketing is. Het antwoord had hem onthutst: de kunst om zoveel mogelijk spullen te verkopen om geld te verdienen voor het bedrijf. 'Ik was echt geschokt', vertelde Marco mij, 'om te horen dat onze studenten de opleiding verlaten met dit idee van marketing. Hadden we hen dan niets geleerd over de sociale kant van het vak en over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid? Waren we medeverantwoordelijk voor de instandhouding van een invulling van het marketingvak waarin ik mezelf totaal niet herken? Dat moet echt anders. Daaraan wil ik werken met het lectoraat. Ik wil de marketeers van de toekomst opleiden; marketeers waarop we trots kunnen zijn omdat ze iets goeds doen voor de wereld.'

Vanuit deze drijfveer is dit boek tot stand gekomen. Het is een pleidooi voor marketing als een positieve kracht, als een discipline die een werkelijk waardevolle bijdrage levert aan onze samenleving. Marco gelooft dat dit mogelijk is mits marketeers zich laten leiden door andere economische uitgangspunten en zich richten op welzijn en op het behoud van de planeet naast het scheppen van welvaart.

Dit boek is bestemd voor studenten marketing, voor hun docenten en voor marketingprofessionals in de praktijk. Ik ben benieuwd hoe elk van deze groepen dit boek zal lezen. Oud-student Tim vraagt zich in zijn mail aan Marco af waarom marketingstudenten niet in verzet komen, net als economiestudenten, omdat ook hun onderwijs voor een belangrijk deel gebaseerd is op achterhaalde economische denkbeelden? Hij wil dat het onderwijs verandert, zodat anderen beter marketingonderwijs krijgen dan hij heeft gehad. Van aankomende studenten marketing kunnen we redelijkerwijs niet verwachten dat zij in opstand komen. Zij mogen er terecht vanuit gaan dat ze goed, actueel en relevant onderwijs krijgen. Daarvoor zijn de marketingdocenten in het hoger beroepsonderwijs verantwoordelijk. Maar dan moeten deze onder hoge druk werkende onderwijsprofessionals wel voldoende uitgedaagd worden om nieuwe ideeën en ontwikkelingen in hun vakgebied te verkennen en voldoende ruimte en tijd krijgen om hun lessen en het curriculum daarop aan te passen. Het helpt hen enorm als er

passend onderwijsmateriaal beschikbaar is. Dat is er nu: met dit boek, als eerste stap. Docenten die willen, kunnen aan de slag om hun marketing-onderwijs relevanter en betekenisvoller te maken. Ik kan me niet anders voorstellen dan dat ze daar gelukkig mee zijn.

Wat heeft dit boek marketeers in de praktijk te bieden, de derde groep voor wie het bestemd is? Ik heb de indruk dat zij meer en meer zoekende zijn, zich bewust van de eerdergenoemde problemen waarmee het marketingvakgebied kampt. Sommigen geven in alle eerlijkheid toe dat ze worstelen met de relevantie van hun werk. Anderen verkeren in gewetensnood omdat ze bijdragen aan het op de markt brengen van spullen die ze zelf slecht vinden. En weer anderen doen gewoon hun werk zonder er bij stil te staan. Voor al deze marketeers is dit boek relevant. Het biedt perspectief om individueel en collectief nieuwe betekenis aan marketing te geven. Het helpt hen om hun werkgevers stap voor stap om te vormen tot bedrijven die bijdragen aan het herstellen en verbeteren van de wereld. En het draagt bij aan een professioneel klimaat waarvan de marketeers van de toekomst onderdeel willen uitmaken en waarin zij tot hun recht komen. Als dat lukt, ziet niet alleen de toekomst van marketing er een stuk zonniger uit.

Kaj Morel

Lector New Marketing bij Avans Hogeschool, eigenaar van de Zaak van Betekenis en medeoprichter en bestuurslid van de Stichting Betekeniseconomie in Twente.



INLEIDING

Beste Marco,

Hoe gaat het met je? Met mij gaat het goed. Sinds mijn afstuderen hebben we helaas geen contact meer gehad. Ik zal even toelichten waarom ik je nu toch mail. Ik werk nu alweer enkele jaren bij een mooi bedrijf en heb onlangs promotie gemaakt: ik ben nu business development manager. Een uitdagende baan waarbij ik op tactisch en strategisch niveau met de organisatie bezig ben. Maar juist in deze baan merk ik dat ik toch nog iets kwijt wil over mijn opleiding.

Ik merk in mijn nieuwe functie steeds vaker dat het onderwijs dat ik heb gevolgd tekort heeft geschoten. Ik stel mezelf steeds vaker de vraag in hoeverre marketing de stem van de klant vertegenwoordigt in de organisatie? Docenten hebben me iets verteld over klantbehoeften, kennis die ik vaak toepas, maar jullie hebben me nergens laten nadenken over de belangen van de klant en zijn omgeving. Als ik terugkijk op mijn studie, dan is het net alsof marketing er vooral op gericht is om zo veel mogelijk spullen te verkopen aan de klant.

Soms worstel ik daarmee omdat ik met de organisatie waarvoor ik werk impact heb op de levens van anderen. Jullie hebben nauwelijks iets verteld over de maatschappelijke gevolgen van marketing, over de manier waarop bedrijven goederen en diensten produceren, promoten en verkopen, of over hoe consumenten deze goe-

deren en diensten kopen, gebruiken en afdanken. Grondstoffen raken op, onze natuurlijke leefomgeving is serieus in gevaar, en er ontstaat een sociale tweedeling tussen de rijken mét en de armen zónder mogelijkheden. Wellicht draag ik daar ook aan bij met mijn werk en organisatie. Wil ik dat wel?

Ik merk dat ik nog iets anders heb gemist tijdens mijn studie. Julie hebben mij nauwelijks iets verteld over de rol van de economie binnen de marketing. Ik merk nu dat marketing en economie sterk met elkaar zijn verbonden. Marketing maakt onderdeel uit van het economische systeem. Mensen lijken hun vertrouwen te hebben verloren in een economie waarin grote bedrijven de baas zijn en waarin alles lijkt te draaien om financiële groei en geld verdienen. Kortom, onze economie is gebaseerd op een achterhaald model dat niet meer werkt voor de eenentwintigste eeuw.

Nu de huidige economie onder druk staat, heeft dat ook zijn weerslag op marketing. Ik lees in artikelen en kranten dat economiestudenten uit de hele wereld zijn opgestaan tegen onderwijs dat geënt is op denk- en wereldbeelden uit de vorige eeuw¹. 'We wish to escape from imaginary worlds! [...] Call to teachers: wake up before it's too late!!' schrijven de economiestudenten in een pleidooi voor curriculumontwikkeling. Ze lopen weg bij colleges waarin oude, eenzijdige theorieën gepresenteerd worden en ze plaatsen billboards met teksten als 'Is economic growth killing the planet?' Ik vraag me weleens af waar de marketingstudenten blijven. Waarom komen zij niet in verzet? Ook hun onderwijs is voor een belangrijk deel gebaseerd op achterhaalde (economische) denkbeelden. Waarom verandert het marketingonderwijs niet?

Ik stuur je deze mail namens de studenten van nu. Ik wil dat zij beter marketingonderwijs krijgen dan ik heb gehad. Dat zij niet alleen de modellen leren die ik heb geleerd, maar dat zij óók uitgedaagd worden om na te denken over de gevolgen van marketing. Dat ze

weten en leren hoe marketing ook ingezet kan worden voor andere doeleinden. Dat marketing niet alleen de behoeften en belangen van de klant dient, maar ook die van de maatschappij.

Marco, ik hoop dat je deze mail ter harte neemt en het onderwijs gaat vernieuwen. Dat je de huidige en toekomstige studenten marketingonderwijs van de eenentwintigste eeuw gaat geven.

Met vriendelijke groet,
Tim

De mail van Tim was een *wake-upcall*. Het was de aanleiding om mezelf af te vragen wat we onze studenten meegeven over marketing. Welk verhaal vertellen we in onze boeken en lessen? Wat komt er aan bod in het curriculum van de Nederlandse marketingopleidingen? Ik kwam tot de conclusie dat Tim gelijk had. We geven een gedateerd beeld over marketing. Een beeld dat niet meer passend is voor de economie van nu. Ik besloot gehoor te geven aan de oproep van Tim. Ik wil het marketingonderwijs gaan veranderen. Dit boek is daartoe de eerste aanzet

Mijn doel is het nieuwe marketingonderwijs inhoudelijk vorm te geven en tegelijkertijd onder oude en nieuwe marketingstudenten het bewustzijn te creëren dat er een andere kijk op marketing nodig is. Marketing zal wezenlijk moeten vernieuwen, zoals ook onze economie wezenlijk vernieuwd dient te worden om de wereld leefbaar en welvarend te houden. Ik geloof dat marketing van grote waarde kan zijn. Ik wil laten zien hoe moderne marketing ingevuld kan worden zodat zij er werkelijk toe doet. Kort samengevat zijn daarvoor vier stappen nodig:

- Marketeers moeten zich meer bewust zijn van het economische systeem waarvan zij onderdeel uitmaken. De mentaliteit van marketeers wordt sterk beïnvloed door de economie en haar denkbeelden. De samenleving beweegt zich naar een nieuwe economische realiteit waardoor marketing ook zal moeten veranderen. Hoe die nieuwe economische realiteit eruitziet en wat dat betekent voor marketing vertel ik in hoofdstuk 2.

- Marketeers moeten meer aandacht hebben voor het hogere maatschappelijke doel, ook wel identiteit, betekenis of *purpose* genoemd. Alles wat we doen start bij de vraag wie wij zelf willen zijn. Hierover gaat hoofdstuk 3.
- Marketeers moeten rekening houden met álle stakeholders in plaats van alleen de eigen organisatie en eventuele aandeelhouders. Deze stap staat centraal in hoofdstuk 4.
- Marketeers moeten naast het creëren van financiële waarde voor de eigen onderneming en waarde voor de klant zich óók richten op het scheppen van sociale en ecologische waarde voor de maatschappij. Met andere woorden, marketeers zijn niet alleen verantwoordelijk voor welvaart, maar ook voor welzijn en het behoud van de planeet. Dit onderwerp behandel ik in hoofdstuk 5.

In dit boek licht ik elk van deze noodzakelijke stappen toe en sluit ik af met een praktisch stappenplan in hoofdstuk 6. Dit praktische stappenplan stoomt marketingstudenten van nu klaar voor een nieuwe economische realiteit. Zij leren hun verantwoordelijkheid daarin te nemen. Natuurlijk is het boek ook bedoeld voor oud-studenten, zodat zij alsnog het marketingonderwijs krijgen dat ze tijdens de opleiding niet hebben gehad. Maar graag wil ik in hoofdstuk 1 starten met te kijken naar de ontwikkeling en stand van zaken omtrent het vak marketing. Dat is belangrijk, want als marketing niet gaat veranderen, loopt ze het risico om overbodig te worden.



1 HELP MARKETING VERZUIPT

In het marketingboek van het jaar 2018, *Doet marketing ertoe*², stelt Ruud Frambach, hoogleraar marketing van de Vrije Universiteit van Amsterdam, dat marketing er wel degelijk toe doet. Ook al ziet niet iedereen dat op dit moment zo: marketeers worden als een van de minst betrouwbare beroepsgroepen gezien. Slechts 38% van de mensen vertrouwt marketeers³. Vaak worden marketeers gezien als sluwe mensen die leugens verkopen en je manipuleren om producten aan te schaffen waar je helemaal geen behoefte aan hebt. Marketeers worden gezien als mensen die het consumentisme aanjagen.

Maar deze opvattingen over marketing doen volgens Frambach het vak tekort. Marketing kan wel degelijk relevant zijn, mits er iets verandert met betrekking tot wat marketing doet. Het kan vrij eenvoudig zijn als marketeers dicht bij hun initiële opdracht blijven, namelijk het creëren van waarde. Want dat is waar marketing uiteindelijk om draait.

Een veranderende wereld maakt dat marketeers niet alleen moeten nadenken over hoe er waarde voor de organisatie wordt gecreëerd, maar óók voor anderen. Marketing kan niet langer alleen financiële winst voor de eigen organisatie centraal stellen. Marketing draait evenmin niet langer alleen om de klant. Marketing moet focussen op waarde voor de organisatie, de klant én de maatschappij.

Wanneer marketing dat doet, dan moet de conclusie volgens Frambach wel zijn dat marketing waardevol is. En dit is niet alleen de conclusie van Frambach, het is ook een opvatting van steeds meer bedrijven die daar hun bedrijfsvoering op aanpassen. Volg de media en het wordt duidelijk dat steeds meer organisaties een bredere, meer maatschappelijke visie hanteren. Niet alleen de non-profitorganisaties, duurzame start-ups of

sociale ondernemingen, maar ook grote mkb'ers en (internationale) beursgenoteerde bedrijven. In dit boek komen organisaties voorbij die het doel hebben gesteld een maatschappelijk probleem op te lossen en daar heel succesvol mee zijn geworden. Ook in financiële zin.

Daarmee laten zij zien dat een maatschappelijke focus niet ten koste hoeft te gaan van winst maken. Integendeel. Het blijkt juist een goede manier om winstgevender te worden: bedrijven die intrinsiek gemotiveerd zijn om duurzaam te ondernemen presteren financieel beter dan bedrijven die enkel op winst uit zijn. Geld verdienen is niet per se slecht, maar het dient niet het enige doel van organisaties te zijn. Als marketeers hun doelen bijstellen en waarde creëren voor meerdere groepen, dan kunnen zij weer relevant worden. In de organisatie én in de maatschappij. Misschien wordt marketing over tien jaar dan een van de beroepsgroepen die we het méést vertrouwen, wordt het een vak om trots op te zijn.

Dit boek gaat marketeers helpen om hun waarde te vergroten en om het vertrouwen van de samenleving terug te winnen. Dit hoofdstuk belicht kort de geschiedenis en huidige staat van marketing. Daarbij wordt dieper ingegaan op de rol van marketing in de organisatie en daarbuiten. Cruciaal is om daarbij ook te kijken naar de rol van organisaties en consumenten in de maatschappij. Zijn organisaties er om winst te maken en consumenten om te consumeren? Ook op deze vragen zullen we antwoord gaan geven in dit hoofdstuk.

1.1 Marketing in vogelvlucht

Onze geschiedenis van marketing start met een kort verhaal⁴. Omstreeks 1925 was er een fabrikant die gloeilampen produceerde. Hij werd steeds beter in zijn werk en dus werden zijn gloeilampen ook steeds beter. Op een gegeven moment waren zijn lampen zo goed dat ze een levensduur hadden van maar liefst 2.000 branduren. Voor de klanten was het natuurlijk fijn dat de lampen zo goed werden en zo lang meegingen. Maar de fabrikant kwam erachter dat zijn goede lampen voor hemzelf eigenlijk helemaal niet zo fijn waren. De lampen waren té goed en gingen té lang mee. Mensen kochten té weinig nieuwe lampen!

Hij kwam met het idee, samen met andere gloeilampfabrikanten, om de lamp iets minder goed te maken. Als een lamp maar een levensduur had van 1.000 branduren, dan konden ze twee keer zoveel lampen verkopen. En zo was het gloeilampkartel geboren. Het kartel heeft echt bestaan, hoewel het maar kortstondig heeft bestaan: het werd in 1930 opgedoekt. De essentie van het verhaal gaat ook niet over kartels of over gloeilampen. Het is een verhaal dat gaat over waarde.

Want welke van de twee gloeilampen was nu het meest waardevol voor de gebruiker ervan? De lamp die het langst meegaat natuurlijk. Dit legt een fundamenteel spanningsveld bloot in de manier waarop bedrijven waarde leveren. Wat het best is voor klanten is vreemd genoeg in veel gevallen niet het best voor het bedrijf. De wijze waarop bedrijven hun geld verdienen – het verkopen van zo veel mogelijk producten – zorgt ervoor dat ze producten maken die juist minder goed zijn. Met dit voorbeeld wordt duidelijk hoe belangrijk het is om na te denken over de vraag voor wie marketeers waarde (zouden moeten) leveren en hoe ze dat op zo'n manier kunnen doen dat ze daar zelf ook een fatsoenlijke boterham mee kunnen verdienen. Dat marketeers worstelen met deze vraag wordt duidelijk als we kijken naar de definitie van marketing en de ontwikkeling ervan over de jaren heen.

De eerste 'officiële' definitie van marketing beschrijft wat ook vandaag de dag nog een wezenlijk onderdeel van marketing is, namelijk producten en diensten van een bedrijf bij de consument zien te krijgen. In deze definitie wordt uitgegaan van een productgeoriënteerde kijk op marketing. Volgens deze opvatting is het de taak van marketing om de (interne) organisatie zo te ontwikkelen dat zij producten bedenkt en produceert en deze vervolgens distribueert naar de consument. De definitie uit 1935 is opgesteld door de American Marketing Association (AMA)¹ en luidt als volgt⁵:

'Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers.'

¹ Dit is de een van de (of de) grootste officiële clubs die zich bezighouden met en inzetten voor marketing als vakgebied.

Volgens deze definitie is het werk van de marketeer vrij operationeel en intern gericht; vooral dingen doen binnen de eigen organisatie. Wat consumenten willen of vinden van de producten die het bedrijf op de markt brengt, lijkt er niet zo veel toe te doen. Rob Beltman, marketinggoeroe en schrijver van het boek *De marketing organisatie van de toekomst*, beschrijft het als volgt⁶: 'Boven alles gericht op het naar de markt krijgen van grotendeels anonieme producten.' Van de vier P's, product, plaats, prijs en promotie – de pijlers van marketing – was nog geen sprake. Marketing kwam hooguit tot twee P's: product en plaats. Dat marketing ook een strategische component kon bevatten was sowieso nog niet aan de orde. Marketing leek daarmee nog in de verste verte niet op wat marketing tegenwoordig is.

De uit 1935 afkomstige definitie en benadering van marketing werd vijftig jaar lang gebruikt om invulling te geven aan het marketingvak. Pas in 1985 vond de eerste herziening door de AMA plaats. Ging het in eerste instantie nog vooral om product en plaats, nu kwamen ook de andere P's aan bod: de prijs en promotie van een product. Zo ontstonden de vier P's die ook nu nog veel gebruikt worden in de marketing. De herziene definitie¹¹ luidde als volgt⁷:

'Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.'

Naast het prijzen en promoten van producten en diensten heeft marketing er een andere taak bij gekregen: het voorzien in de behoeften van individuen en de organisatie. Hier ontstaat al een idee van wat het betekent om waarde te creëren, namelijk het bevredigen van de behoeften van individuen én van organisaties. Wie van die twee partijen, het individu of de organisatie, het

¹¹ Het is opvallend te noemen dat deze herziening pas in 1985 plaatsvond omdat Kotler al in 1969 de aanzet gaf tot een andere en bredere kijk op marketing (bron: Kotler, P. & Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15).